

# ANALISIS TURBULENSI LINGKUNGAN PADA KONDISI TERKINI PERILAKU PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

**Riris Aishah Prasetyowati**

Dosen Tetap, DIII Keuangan dan Perbankan Fakultas Ekonomi Universitas Ibn Khaldun  
Bogor .

Alamat Penulis : JL. KH. Sholeh Iskanadar KM. 2 Bogor 16162

Email : [ririsaisyah@yahoo.com](mailto:ririsaisyah@yahoo.com)

## Abstract

*This research study deals with the Analysis of Turbulention of environment for assesment behaviors on Islamic Banks in Indonesia. The study adopted the methodology of questionnaire survey. 8 full-fledged islamic banks in Bogor in Indonesia are used in the study. The response rate is 80% . The findings are divided into three sections : Analysis of Environmental Turbulence , Analysis of strategic of Aggresiveness , Analysis of corporate response capabilities and summarized in the gap analysis strategy. In general, the Islamic banks are be on expanding and changing situations and they are considered passive and reactive if after the event. in response capabilities of Islamic banking was rated as good by keeping or maintaining custom or tradition. The other than that Islamic banking is also being resistant to change and work to find stability in a closed system. The findings could provide insights to Islamic banks in strategic posture of considered not able to cope with environtmental turbulence that need revamping . Internal improvementin anticipation of environmental turbulence can be done by applying reengineering.*

**Keywords :** *Islamic banks , Environmental Turbulence , Strategic of Aggresiveness,Corporate response capabilities, Reengineering.*

## I. PENDAHULUAN

### 1. LATAR BELAKANG

Di abad ke-21 ini, perubahan seringkali terjadi dalam organisasi karena adanya perubahan dalam lingkungan organisasi dan bisnis yang tidak pasti dan kompleks. Segala sesuatu yang terjadi diwaktu yang akan datang , sulit untuk diperkirakan secara tepat dan sulit untuk dihindari. Perubahan lingkungan organisasi dan bisnis yang terjadi dapat disebabkan oleh kemajuan teknologi, sistem informasi dan juga seiring dengan perkembangan organisasi itu sendiri ,

isu globalisasi yang nyata membawa organisasi dan bisnis pada keadaan yang tidak menentu. Keberadaan pasar global dan kompetisi global telah menciptakan kebutuhan akan organisasi dan bisnis tanpa batas. Menurut Ulrich (1996 :2) Globalisasi memerlukan pasar baru , produk baru, *mindsets* baru , kompetensi baru dan cara berpikir yang baru mengenai bisnis. Oleh karenanya Perbankan Syariah di Indonesia dalam perkembangannya hingga saat ini mengalami perubahan paradigma dalam berperilaku dari konvensional , campuran menuju pada konsep syariah yang murni berdasar Al-qur'an dan Hadists.

Kondisi bank syariah saat ini dalam beberapa hal masih belum menunjukkan praktek berdasarkan nilai dan tujuan syarah secara *kaaffah*. Ketidakseimbangan antara proporsi produk *profit and loss sharing*-nya, dibandingkan dengan porsi produk-produk yang memberikan *fix income* dan *fee based income*, yang memiliki sedikit resiko, menjadi hal yang harus diperhatikan para *stakeholder* bank syariah karena hal ini potensial untuk membuat perilaku bank syariah menjadi bergeser dari tujuan eksistensinya di tengah-tengah perekonomian dan masyarakat.

Perkembangan bank-bank syariah di dunia dan di Indonesia mengalami kendala karena bank syariah hadir di tengah-tengah perkembangan dan praktik-praktik perbankan konvensional yang sudah mengakar dalam kehidupan masyarakat secara luas. Kendala yang dihadapi oleh perbankan (lembaga keuangan) syariah tidak terlepas dari belum tersedianya sumber daya manusia secara memadai dan peraturan perundang-undangan. Hal ini mengingat bahwa di masing-masing negara, terutama yang masyarakatnya mayoritas muslim, tidak mempunyai infrastruktur pendukung dalam operasional perbankan syariah secara merata. Konsekuensi perkembangan di masing-masing negara tersebut tentunya akan berdampak baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perkembangan perbankan syariah di dunia. Apalagi pada saat ini produk-produk keuangan semakin cepat perkembangannya.

Pengembangan produk dalam bank syariah seringkali terjebak diantara kedua aturan yang saling tarik menarik, yaitu syariah dan hukum positif. Perlu ada upaya bersama untuk mencari jalan keluar, misalnya menyusun undang-undang bank syariah tersendiri. Hal ini amat penting agar bank syariah dapat menunjukkan ciri khas produknya dari yang dimiliki bank konvensional.

Pengembangan produk dalam perbankan syariah dapat mengikuti arah perbankan konvensional, tetapi asas-asas produk syariah tidak boleh ditinggalkan.

Semua produk syariah dapat diterapkan untuk semua jenis kategori, tetapi harus mengikuti konsekuensinya. Perlu adanya usaha terus menerus mengembangkan teknis keuangan untuk memberikan alternatif bagi perbankan syariah terhadap produk keuangan di dunia konvensional. Rujukan (benchmark) keuangan merupakan contoh yang paling jelas dalam hal ini.

Pengembangan produk bukan saja melibatkan sumber daya yang ada dalam penelitian dan pengembangan, tetapi juga sumber daya yang mengerti dan mendalami syariah, karena sumber daya manusia yang ada di bank syariah sekarang ini belum memiliki pengetahuan di kedua bidang itu secara simultan. Untuk itu Perlu dikembangkan sejak dini penggabungan pendidikan ilmu duniawi dan ilmu agama sejak dini sekali dan ini harus dilanjutkan ke tingkat berikutnya bahkan sampai tingkat perguruan tinggi, sehingga dikotomi pengetahuan agama dan pengetahuan dunia lama-kelamaan akan menipis. Ini bukan tugas perbankan syariah semata, tapi tugas ummat Islam secara nasional.

Pesatnya pertumbuhan bank syariah di Indonesia juga belum seiring dengan pemahaman dan pengetahuan masyarakat tentang sistem operasional perbankan syariah. Meski bank syariah terus berkembang setiap tahunnya, banyak masyarakat Indonesia yang masih belum mengenal apa dan bagaimana bank syariah menjalankan kegiatan bisnisnya.

Pendapat mereka produk-produk yang ditawarkan oleh bank syariah hanyalah produk-produk bank konvensional yang dipoles dengan penerapan akad-akad yang berkaitan dengan syariah. Sehingga hal ini justru memunculkan anggapan negatif masyarakat bahwa kata syariah hanya sekedar lipstik dalam perbankan syariah.

Masih terdapat kebingungan pada karakteristik dasar yang melandasi sistem operasional perbankan syariah, yakni sistem bagi hasil. Sistem bagi hasil dalam prakteknya dipandang masih menyerupai sistem bunga bagi bank konvensional. Penyaluran dana bank syariah lebih banyak bertumpu pada pembiayaan murabahah, yang mengambil keuntungan berdasarkan margin, yang masih dianggap oleh masyarakat hanyalah sekedar polesan dari cara pengambilan bunga pada bank konvensional.

Mereka masih sangat sulit untuk membedakan antara bagi hasil, margin dan bunga bank konvensional. Kalaupun bisa hanyalah pada tataran teorinya saja, sedang prakteknya masih terlihat rancu untuk membedakan bagi hasil, margin dan bunga. Meski secara teoritis sistem bagi hasil dengan akad mudharabah dan musyarakah sangat baik, namun yang terjadi pembiayaan perbankan syariah

dengan pola tersebut menurut mereka belum menjadi barometer bank syariah dan masih sangat kecil.

Selain itu , sistem perbankan syariah di Indonesia masih belum sempurna atau masih ada kekurangannya yaitu masih berinduk pada Bank Indonesia, idealnya pemerintah Indonesia mendirikan lembaga keuangan khusus syariah yang setingkat Bank Indonesia yaitu Bank Indonesia Syariah.

Atas dasar inilah , maka perbankan syariah sebagai sebuah perusahaan atau bisnis harus melakukan pengamatan secara sistematis dan berkesinambungan terhadap perubahan lingkungan perusahaan , baik lingkungan internal, eksternal , maupun pasar. Dengan mengetahui perubahan yang terjadi , perusahaan dapat melakukan antisipasi untuk menghindari resiko terburuk, yakni kebangkrutan usaha.

Sebab bila bank syariah tidak segera melakukan edukasi dan sosialisasi secara meluas dan tepat kepada masyarakat, maka mungkin akan menyebabkan semakin lama pula pertumbuhan dan perkembangan bank syariah terhadap *market share* perbankan nasional.

## **2. IDENTIFIKASI MASALAH**

1. Bagaimana perilaku perbankan syariah dari sikap manajemen merespon kondisi lingkungan internal dan eksternalnya dengan tolok ukur tingkat turbulensi lingkungannya ?
2. Bagaimana agresivitas strategi dari perilaku perbankan syariah terhadap turbulensi lingkungannya ?
3. Bagaimana daya tanggap perbankan syariah sesuai turbulensi lingkungannya ?

## **3. TUJUAN PENELITIAN**

1. Mengetahui tingkat turbulensi lingkungan perbankan syariah pada perilaku bisnisnya merespon kondisi lingkungan internal dan eksternal.
2. agresivitas strategi dari perilaku bisnis perbankan syariah yang harus sesuai dengan turbulensi lingkungannya.
3. Mengetahui daya tanggap perbankan syariah yang harus sesuai dengan turbulensi lingkungannya.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Pengertian Perbankan syariah**

Perbankan syariah atau perbankan Islam (Arab: *الإسلامية المصرفية* al-Mashrafiyah al-Islamiyah) adalah suatu sistem perbankan yang pelaksanaannya berdasarkan hukum Islam (syariah). Pembentukan sistem ini berdasarkan adanya larangan dalam agama Islam untuk meminjamkan atau memungut pinjaman dengan mengenakan bunga pinjaman (riba), serta larangan untuk berinvestasi pada usaha-usaha berkategori terlarang (haram). Sistem perbankan konvensional tidak dapat menjamin absennya hal-hal tersebut dalam investasinya, misalnya dalam usaha yang berkaitan dengan produksi makanan atau minuman haram, usaha media atau hiburan yang tidak Islami, dan lain-lain.

Meskipun prinsip-prinsip tersebut mungkin saja telah diterapkan dalam sejarah perekonomian Islam, namun baru pada akhir abad ke-20 mulai berdiri bank-bank Islam yang menerapkannya bagi lembaga-lembaga komersial swasta atau semi-swasta dalam komunitas muslim di dunia.

### **2. Sejarah Perbankan Syariah**

Perbankan adalah salah satu lembaga yang melaksanakan tiga fungsi utama yaitu menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan memberikan jasa pengiriman uang. Di dalam sejarah perekonomian kaum muslimin, pembiayaan yang dilakukan dengan akad yang sesuai syariah telah menjadi bagian dari tradisi umat Islam sejak zaman Rasulullah SAW. Praktik-praktik seperti menerima titipan harta, meminjamkan uang untuk keperluan konsumsi dan untuk keperluan bisnis, serta melakukan pengiriman uang, telah lazim dilakukan sejak zaman Rasulullah. Dengan demikian, fungsi-fungsi utama perbankan modern, yaitu menerima deposit, menyalurkan dana melakukan transfer dana telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan umat Islam, bahkan sejak zaman Rasulullah.

Suatu bentuk awal ekonomi pasar dan merkantilisme, yang oleh beberapa ekonom disebut sebagai "kapitalisme Islam", telah mulai berkembang antara abad ke-8 dan ke-12. Perekonomian moneter pada periode tersebut berdasarkan mata uang dinar yang beredar luas saat itu, yang menyatukan wilayah-wilayah yang sebelumnya independen secara ekonomi.

Pada abad ke-20, kelahiran perbankan syariah tidak terlepas dari hadirnya dua gerakan renaissance Islam modern, yaitu gerakan-gerakan neorevivalis dan modernis. Sekitar tahun 1940-an, di Pakistan dan Malaysia telah terdapat upaya-upaya pengelolaan dana jamaah haji secara non konvensional. Tahun 1963, Islamic Rural Bank berdiri di desa Mit Ghamr di Kairo, Mesir.

Keberadaan bank syariah dalam sistem perbankan Indonesia berawal dari hasil lokakarya yang membahas tentang bunga bank dan perbankan di Cisarua tanggal 19-22 Agustus 1990. Hasil lokakarya tersebut dibahas lebih mendalam pada musyawarah nasional (Munas) IV MUI dibentuk kelompok kerja untuk mendirikan bank syariah di Indonesia. Secara formal keberadaan bank syariah di Indonesia dimulai sejak tahun 1992 setelah Bank Muamalat berdiri sebagai bank syariah pertama. Kemudian bank-bank konvensional diijinkan melaksanakan *dual banking system* dan bank konvensional diperkenankan membuka kantor layanan syariah. Saat ini sudah banyak bank konvensional membuka layanan syariah dan semakin berkembang dengan adanya permintaan masyarakat akan jasa tabungan tanpa bunga.

Adanya perbankan syariah di Indonesia dipelopori oleh berdirinya Bank Muamalat Indonesia yang diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dengan tujuan mengakomodir berbagai aspirasi dan pendapat di masyarakat terutama masyarakat Islam yang banyak berpendapat bahwa bunga bank itu haram karena termasuk riba dan juga untuk mengambil prinsip kehati-hatian. Apabila dilihat dari segi ekonomi dan nilai bisnis, ini merupakan terobosan besar karena penduduk Indonesia 80% beragama Islam, tentunya ini bisnis yang sangat potensial. Meskipun sebagian orang Islam berpendapat bahwa bunga bank itu bukan riba tetapi faedah, karena bunga yang diberikan atau diambil oleh bank berjumlah kecil jadi tidak akan saling dirugikan atau didzolimi, tetapi tetap saja bagi umat Islam berdirinya bank-bank syariah adalah sebuah kemajuan besar.

Adanya sistem dual banking di Indonesia saat ini merupakan suatu hal yang perlu disyukuri bagi umat muslim di Indonesia. Adanya perbankan syariah di Indonesia merupakan cita-cita luhur yang sejak lama diimpikan oleh penggagas adanya ekonomi Islam secara kelembagaan. Beroperasionalnya Bank Muamalat Indonesia (BMI) telah menandai babak baru dunia perbankan di Indonesia. Sebelum ada BMI, sistem perbankan di Indonesia masih memakai single banking system yang menempatkan instrumen bunga sebagai basis kekuatan dalam menjalankan segala transaksi perbankan.

Single banking system yang biasa kita sebut sebagai model perbankan konvensional nantinya sebagai pembeda dengan model perbankan syariah. Setelah ada BMI, dunia perbankan di Indonesia sudah tidak lagi dimonopoli oleh perbankan konvensional yang umurnya diperkirakan telah mencapai puluhan tahun atau bahkan ratusan tahun dan dianggap mempunyai andil dalam memperbesar kerugian negara di waktu krisis ekonomi 1997.

### 3. Prinsip perbankan syariah

Prinsip dasar operasional bank islam/ bank syariah tidak mengenal adanya konsep bunga uang dan yang tidak kalah pentingnya adalah untuk tujuan komersial, Islam tidak mengenal peminjaman uang tetapi adalah kemitraan/ kerjasama (mudharabah dan musyarakah) dengan prinsip bagi hasil, sedang peminjaman uang hanya dimungkinkan untuk tujuan sosial tanpa adanya imbalan apapun.

Perbankan syariah memiliki tujuan yang sama seperti perbankan konvensional, yaitu agar lembaga perbankan dapat menghasilkan keuntungan dengan cara meminjamkan modal, menyimpan dana, membiayai kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang sesuai. Prinsip hukum Islam melarang unsur-unsur di bawah ini dalam transaksi-transaksi perbankan tersebut :

- a) Perniagaan atas barang-barang yang haram,
- b) Bunga (ربا *riba*),
- c) Perjudian dan spekulasi yang disengaja (ميسر *maisir*), serta
- d) Ketidakjelasan dan manipulatif (غرر *gharar*).

Perbandingan antara bank syariah dan bank konvensional	
Bank Islam	Bank Konvensional
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Melakukan hanya investasi yang halal menurut hukum Islam</li> <li>b) Memakai prinsip bagi hasil, jual-beli, dan sewa</li> <li>c) Berorientasi keuntungan dan falah (kebahagiaan dunia dan akhirat sesuai ajaran Islam)</li> <li>d) Hubungan dengan nasabah dalam bentuk kemitraan</li> <li>e) Penghimpunan dan penyaluran dana sesuai fatwa Dewan Pengawas Syariah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Melakukan investasi baik yang halal atau haram menurut hukum Islam</li> <li>b) Memakai perangkat suku bunga</li> <li>c) Berorientasi keuntungan</li> <li>d) Hubungan dengan nasabah dalam bentuk kreditur-debitur</li> <li>e) Penghimpunan dan penyaluran dana tidak diatur oleh dewan sejenis</li> </ul>

Afzalur Rahman dalam bukunya *Islamic Doctrine on Banking and Insurance* (1980) berpendapat bahwa prinsip perbankan syariah bertujuan

membawa kemaslahatan bagi nasabah, karena menjanjikan keadilan yang sesuai dengan syariah dalam sistem ekonominya.

#### **4. Kecenderungan Pergeseran Perilaku Bank Syariah**

Dalam perkembangannya, perbankan syariah mengalami beberapa kendala yang membuat perbankan syariah ini tidak dapat melaju dengan pesat. Kendala-kendala tersebut seperti lambatnya dukungan Pemerintah dalam menata regulasi perbankan syariah, penghapusan *double taxation* yang dapat dikatakan lambat (baru dihapus tahun 2009 melalui UU No. 42/2009), kurangnya sumber daya manusia yang benar-benar kompeten dalam ekonomi syariah, rendahnya informasi tentang bank syariah dan produk-produknya, juga rendahnya sosialisasi tentang apa itu ekonomi syariah di masyarakat. Kekurangan-kekurangan ini sebenarnya sedang dalam proses menuju perbaikan. Namun karena kekurangan-kekurangan ini pencitraan tentang bank syariah di mata masyarakat menjadi kurang baik. Banyak masyarakat yang menilai bahwa tidak ada perbedaan antara bank syariah dengan bank konvensional. Hal ini seakan menjadi semakin 'pas' karena SDM yang mengelola kebanyakan bank syariah saat ini kebanyakan adalah orang-orang yang sebelumnya bekerja di bank konvensional sehingga mereka mengoperasikan bank syariah dengan kurang sempurna dan kurang bisa menonjolkan sisi-sisi kesyariahan dalam bank syariahnya. Hal ini berdampak ke berbagai faktor. Salah satu faktornya adalah perbankan syariah saat ini memiliki kecenderungan menyimpang dari tujuan dan aturan syariah dalam beberapa hal. Perbankan syariah lebih cenderung menginginkan adanya *fixed income* atau *fixed return* daripada mengutamakan *profit and loss sharing system* yang selama ini menjadi slogan yang membedakan antara bank syariah dengan bank konvensional. Memang, bila dikaitkan, hal ini tidak lepas dari persaingan antara perbankan syariah dengan perbankan konvensional dimana bank konvensional masih menguasai mayoritas *market share*. Bank syariah membutuhkan akselerasi cepat dalam membangun asetnya demi meningkatkan *market share*-nya, sehingga bank syariah cenderung ingin bermain dengan 'aman' dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Namun bukan ini yang semestinya dilakukan oleh perbankan syariah. Sebagai sebuah varian baru dalam perbankan, bank syariah memiliki konsep operasional, tujuan dan nilai sendiri yang jelas berbeda dengan bank konvensional. Keunggulan aspek syariah dalam bank syariah semestinya dapat dijadikan *added value* dan *differentiation* dalam persaingan meraih pasar dengan bank konvensional. Dengan menentukan konsep, nilai dan tujuannya sendiri berdasarkan



semangat ekonomi Islam, bank syariah baru dapat beroperasi dengan lebih *kaaffah*, sesuai dengan harapan masyarakat dan tujuan keberadaan bank syariah di masyarakat.

Maraknya perbankan syariah ini bukan menjadi hal yang baru dalam dunia perbankan nasional. Keadaan ini tersirat dari antusiasme masyarakat dari berbagai lapisan. Mulai dari ulama, masyarakat, praktisi dan akademisi mulai melirik system perbankan yang baru muncul ini dan mulai melakukan eksplorasi terhadap aspek teori maupun praktek. Semangat dalam mengembangkan perbankan syariah di Indonesia ini ditandai dengan lahirnya Bank Muammalat pada tahun 1992. Sekarang telah banyak bank lain yang mendirikan unit syariah, mulai dari bank plat merah seperti Bank Syariah Mandiri, BNI, BRI, Bank Jatim, BPD DKI, bank-bank swasta nasional seperti Bank Danamon, Bank Niaga, Bank Mega, Bank Bukopin, Bank Permata hingga bank-bank asing yang didirikan di Negara non muslim seperti Citibank, Hongkong and Shanghai Bank (HSBC), Standard Chartered, dll.

Bank syariah beroperasi dengan prinsip-prinsip syariah Islam yang bersumber pada al-Quran dan al-Hadits. Bank ini memiliki system operasional yang berbeda dengan bank konvensional. Menurut Muhammad (2004), bank Islam atau selanjutnya disebut dengan bank syariah adalah bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan bunga. Bank syariah atau yang biasa disebut dengan bank tanpa bunga adalah lembaga keuangan/perbankan yang operasional dan produknya dikembangkan berdasarkan al-Quran dan hadits Nabi Saw. Maka dengan kata lain bank syariah tidak menggunakan system bunga seperti bank konvensional karena faktor mudharat dan keharamannya yang telah ditegaskan dalam al-Quran. Sistem bagi hasil menjadi system yang menggerakkan bank syariah dalam kegiatan operasionalnya. Ada berbagai jenis system bagi hasil yang telah ditemukan oleh para praktisi dan akademisi bank syariah namun yang paling populer dan sering digunakan istilahnya adalah revenue sharing dan profit sharing. Kedua system ini memiliki sifat keadilan, transparan dan kejujuran dalam pengelolaannya. Kedua system ini diaplikasikan oleh dua jenis core product bank syariah, yaitu mudharabah dan musyarakah. Mudharabah dan musyarakah ini merupakan dua jenis akad yang mengikat dua pihak dalam sebuah perjanjian kerjasama dalam segi keuangan dan pengelolaan sebuah usaha atau bisnis. Bila dalam perjanjian kerjasama seratus persen dana ditanggung oleh salah satu pihak saja sementara seratus persen pengelolaan dikelola oleh pihak yang lainnya, maka perjanjian kerjasama ini dinamakan akad mudharabah. Sedangkan akad musyarakah adalah

sebuah perjanjian kerjasama dimana kedua belah pihak menyumbangkan uang dan tenaga dengan porsi dan batas yang telah ditentukan. Kedua jenis akad ini memiliki persentase dalam menentukan keuntungan antara kedua belah pihak yang dikenal dengan istilah nisbah.

Perbankan syariah tidak hanya memiliki kedua akad tersebut sebagai produknya, tetapi juga masih ada beberapa akad lain yang sifatnya jual-beli, sewa, dan akad-akad lain yang bersifat *fee based income*. Dalam kenyataannya, akad yang sifatnya jual-beli lebih mendominasi dalam pembiayaan perbankan syariah karena dapat memberikan *income* yang fix bagi bank dari selisih/margin profit yang ditentukan. Seperti dinyatakan oleh Karim (2001) bahwa “hampir semua bank syariah di dunia didominasi dengan produk pembiayaan murabahah, sedangkan system bagi hasil sangat sedikit diterapkan, kecuali di dua Negara, yaitu Iran (48%) dan Sudan (62%)”.

Kenyataan ini seolah membuka pengetahuan dan wawasan kita, atau bahkan juga menambah cara pandang kita terhadap perbankan syariah, bahwa bank syariah seolah juga menginginkan *fixed income* seperti bank konvensional dengan instrumen bunganya. Peran dari mudharabah dan musyarakah dengan system bagi hasilnya yang notabene selama ini menjadi salah satu faktor utama yang membedakan bank syariah dengan bank konvensional menjadi bias. Hal ini harus menjadi perhatian baik dari praktisi maupun akademisi dalam menelaah peran mudharabah dan musyarakah di intern bank, masyarakat sekitar dan seberapa besar kontribusinya terhadap pembangunan kelak jika keadaan seperti yang telah disampaikan diatas berlanjut atau dengan kata lain tidak berubah. Terlebih lagi bila mengingat bank syariah memiliki peran dan tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan bank konvensional dalam mengemban fungsi sosialnya dan tujuannya secara *holistic*.

Harapan masyarakat, terutama masyarakat muslim, sangat besar terhadap peran, fungsi dan manfaat dari eksistensi bank syariah yang sedang mengalami perkembangan dan pertumbuhan sekarang ini. Berbagai ekspektasi positif muncul dari factor teknis seperti factor keuntungan, kemitraan, transparansi, dan factor non teknis seperti factor religious (kepercayaan). Sehingga perbankan syariah wajib untuk terus melakukan pembenahan melalui tindakan korektif dan evaluatif tidak hanya dari intern bank, namun juga melibatkan ekstern bank.

Sekali lagi, perbankan syariah merupakan perbankan yang menganut dan menjalankan kegiatan operasionalnya berdasarkan pada syariah, nilai dan prinsip-

prinsip Islam. Secara otomatis, perbankan syariah juga beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip Al-Quran dan Hadits Rasulullah SAW. Dengan demikian, semangat yang harus dimiliki bank syariah harus sesuai dengan semangat Islam dalam memberikan kemaslahatan bagi umat manusia. Dalam mewujudkan kemaslahatan umat manusia, maka bank syariah juga harus menjaga lima hal yang tertuang dalam *maqashid asy syariah*, yaitu menjaga harta (*al maal*), jiwa (*an nafs*), keturunan (*an nasl*), agama (*ad diin*) dan akal (*al-aql*).

Namun, ketika bank syariah memiliki kecenderungan untuk berbisnis dengan ‘zona aman’ dan meminimalisasi resiko, maka dikhawatirkan fungsi dan peran bank syariah yang diharapkan oleh masyarakat bergeser sehingga hanya menyamai fungsi dan peran perbankan konvensional. Hal ini ditandai dengan dominasi pembiayaan berjenis murabahah (seperti yang telah disebutkan diatas) yang memiliki keuntungan lebih fix dan stabil ketimbang keuntungan yang diperoleh apabila bank syariah menjadikan mudharabah ataupun musyarakah menjadi pembiayaan yang dominan. Dalam beberapa hal, bank konvensional dan bank syariah memiliki persamaan terutama dalam sisi teknis penerimaan uang, mekanisme transfer, teknologi computer yang digunakan, syarat-syarat umum memperoleh pembiayaan seperti KTP, NPWP, proposal, laporan keuangan, dan sebagainya (Antonio:2007). Namun selebihnya bank syariah memiliki perbedaan yang fundamental bila dibandingkan dengan bank konvensional. Berikut ini akan menjelaskan hal-hal yang diharapkan kepada bank syariah dan akan langsung dijelaskan kecenderungan penyimpangan perilaku bank syariah terhadap nilai dan tujuan-tujuan syariah:

**a. Bank syariah dibebani sebuah harapan yaitu sebagai pemersatu hubungan antara sektor moneter dan sektor riil.**

Saat terjadi krisis keuangan yang melanda Amerika Serikat dan mengakibatkan penularan krisis keuangan di beberapa Negara dunia di tahun 2008, banyak pengamat ekonomi yang berpendapat bahwa hal itu terjadi akibat transaksi yang terjadi di pasar derivative tanpa disertai dengan *underlying asset* yang jelas. Lalu kita juga mengenal apa yang disebut dengan *economic bubbles* yang menggambarkan rapuhnya fondasi perekonomian suatu Negara karena terjadi ketidakseimbangan antara sektor moneter dengan sektor riil. Kehadiran sistem ekonomi syariah, termasuk kehadiran perbankan syariah, seharusnya mampu memberikan solusi terbaik atas berbagai permasalahan ekonomi yang muncul.

Perbankan syariah diharapkan mampu memberikan model keseimbangan antara sector moneter dan sector riil dengan berbagai prinsip, nilai dan sistem yang dimiliki. Berikut adalah kutipan dari “Sekilas Perbankan Syariah” yang diunduh dari situs BI ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)) “Dalam konteks pengelolaan perekonomian makro, meluasnya penggunaan berbagai produk dan instrumen keuangan syariah akan dapat merekatkan hubungan antara sektor keuangan dengan sektor riil serta menciptakan harmonisasi di antara kedua sektor tersebut. Semakin meluasnya penggunaan produk dan instrumen syariah disamping akan mendukung kegiatan keuangan dan bisnis masyarakat juga akan mengurangi transaksi-transaksi yang bersifat spekulatif, sehingga mendukung stabilitas sistem keuangan secara keseluruhan, yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian kestabilan harga jangka menengah-panjang.” Dan berikut ini adalah visi dan misi dalam cetak biru yang dikeluarkan Bank Indonesia: “

-Berdasarkan nilai-nilai syariah, visi pengembangan perbankan syariah di Indonesia adalah: “Terwujudnya sistem perbankan syariah yang kompetitif, efisien dan memenuhi prinsip kehati-hatian yang mampu *mendukung sektor riil* secara nyata melalui kegiatan pembiayaan *berbasis bagi hasil* (share-based financing) dan *transaksi riil* dalam kerangka keadilan, tolong-menolong dan menuju kebaikan guna mencapai kemashlahatan masyarakat”-

Namun, kekhawatiran akan ketidakanggupan bank syariah memberikan model keseimbangan antara sector moneter dan sector riil terjadi apabila porsi pembiayaan mudharabah dan musyarakah yang notabene akan langsung menyentuh sektor riil hanya menjadi porsi yang kecil dibandingkan porsi pembiayaan murabahah (terlebih untuk pembiayaan investasi dalam pasar modal, contohnya seperti pada *commodity murabahah program*). Bila ini terjadi, maka dapat dikatakan bahwa perilaku bank syariah sudah menyimpang dari tujuan untuk mendorong sector riil melalui mudharabah atau musyarakah.

**b. Bank syariah memiliki slogan “*profit and loss sharing*” sebagai pembeda bila dibandingkan dengan bank konvensional.**

Semangat “*profit and loss sharing*” akan diragukan oleh masyarakat, akademisi dan praktisi bisnis syariah apabila bank syariah tidak mau memberikan porsi besar kepada pembiayaan mudharabah/musyarakah/pembiayaan lain yang bersifat *uncertainty contract*, dalam mengambil keputusan-keputusan bisnisnya. Saat ini perkembangan pembiayaan yang menganut sistem bagi hasil menurut

Warde (1999: 199) hanya mencapai 15% per tahun. Pertumbuhan share keuangan perbankan syariah di Indonesia pada tahun 2002 untuk pembiayaan mudharabah sebesar 14,33%, pembiayaan musyarakah sebesar 2,86%, dan pembiayaan murabahah sebesar 72,21% (Mujiyanto, 2004: 15).

Apabila hal ini terus menerus terjadi, bank syariah dapat kehilangan jati dirinya dan mungkin saja secara tidak langsung memungkiri nilai-nilai yang telah mereka tentukan sendiri saat awal pembentukan. Prinsip seperti kemitraan, keterbukaan, kepercayaan seolah sia-sia bila porsi pembiayaan murabahah masih menjadi yang terbesar, dan jauh lebih besar bila dibandingkan pembiayaan yang memiliki sistem dan semangat "*profit and loss sharing*". Dampak dari hal ini adalah menurunnya perbedaan antara bank syariah dan bank konvensional sehingga masyarakat merasa sama saja menabung di bank syariah atau di bank konvensional. Masyarakat yang berada dalam *floating market*, yang memiliki potensi pasar sebesar 720 triliun (menurut Karim Business Consulting), mungkin saja akan lebih memilih bank konvensional yang sudah jelas kelengkapan layanannya. Masyarakat yang menjadi *conventional loyalist* tidak tergerak dan menjadi lebih tidak tertarik menabung di bank syariah, sedangkan *sharia loyalist* mungkin akan tetap bertahan atau mungkin juga menarik dananya dari bank syariah karena merasa unsur kepuasan religious dan harapannya terhadap bank syariah tidak terpenuhi.

**c. Bank syariah harus menaati aturan syariah yang terdapat pada *fiqh muammalah* dalam setiap produk keuangannya.**

Salah satu produk perbankan syariah yang sedang mendapat sorotan tentang kesesuaiannya dengan syariah adalah *commodity murabahah program*. *Commodity murabahah program* merupakan proses jual beli saham/surat berharga yang dilakukan antara nasabah, bank dan broker dalam sebuah skema tertentu. Pada produk ini, bank berperan sebagai agen yang mewakili nasabah melakukan pembelian saham kepada broker A dan mewakili lagi nasabah yang sama untuk menjual saham yang telah dibeli dari broker A kepada broker B setelah ditambah margin tertentu. Bank akan mendapatkan *fee* dari nasabah atas jasa tersebut. Setelah dilakukan penelitian, ternyata produk ini memiliki beberapa kelemahan sebagai berikut:

- Belum dimilikinya objek transaksi. Hal ini terjadi karena jual beli produk CMP terjadi di bursa sedangkan jual beli yang dilakukan di bursa bukanlah jual beli

yang memenuhi standar syariah karena komoditas tersebut belum dimiliki dan belum *on hand*, hanya berupa janji untuk melakukan jual beli komoditas dimasa yang akan datang.

- Penentuan margin keuntungan yang fix sebelum jual beli yang sesuai dengan syariah terjadi. Tentunya hal seperti ini dilarang oleh syariah mengingat adanya prinsip “*al ghorm bil ghonm*” (*no return without risk*) dan “*al kharaj bi dhaman*” (*no pain no gain*).
- Bentuk simpanan nasabah sebagai modal kepada bank untuk melakukan pembelian komoditas masih belum jelas karena penghimpunan dana yang didasarkan oleh transaksi murabahah tidak ada dasar fatwanya (di Indonesia).

Jika produk ini tidak dilakukan pengkajian ulang tentang aturan mainnya untuk disesuaikan dengan syariah, maka bank syariah seolah menyamai perilaku bank konvensional yang menginginkan keuntungan sebesar-besarnya dengan resiko yang seminimal mungkin atau bahkan tanpa resiko. Sedangkan syariah Islam jelas melarang berbagai keuntungan yang diperoleh tanpa adanya resiko. Praktek *commodity murabahah* dalam bentuk deposit mirip dengan *certificate of deposit* bank konvensional yang dapat menimbulkan tindakan spekulatif dari para pelakunya. Jika tindakan spekulatif terjadi di institusi keuangan syariah, maka jelas tidak layak institusi tersebut memakai kata ‘syariah’ lagi pada *brand*/merknya.

**d. Pembiayaan yang cenderung memilih pengusaha yang memiliki jaminan yang proporsional bila dibandingkan dengan jumlah pinjaman.**

Berikut adalah kutipan dari “Sekilas Perbankan Syariah” yang diunduh dari situs BI ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)) “Karakteristik sistem perbankan syariah yang beroperasi berdasarkan prinsip bagi hasil memberikan alternatif sistem perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan bank, serta menonjolkan aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi yang beretika, mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi, dan menghindari kegiatan spekulatif dalam bertransaksi keuangan. Dengan menyediakan beragam produk serta layanan jasa perbankan yang beragam dengan skema keuangan yang lebih bervariasi, perbankan syariah menjadi alternatif sistem perbankan yang kredibel dan dapat dinikmati oleh seluruh golongan masyarakat

Indonesia tanpa terkecuali”. Pada kalimat terakhir, terdapat kata-kata yang sangat baik bila diterapkan dalam praktek operasional perbankan syariah, yaitu “....Dengan menyediakan beragam produk serta layanan jasa perbankan yang beragam dengan skema keuangan yang lebih bervariasi, perbankan syariah menjadi alternatif sistem perbankan yang kredibel dan *dapat dinikmati oleh seluruh golongan masyarakat Indonesia tanpa terkecuali*”. Namun, kenyataan yang terjadi sekarang, belum semua golongan masyarakat mampu mengakses pembiayaan di bank syariah, terutama pengusaha-pengusaha kecil yang memang masih belum memiliki jaminan/asset yang memadai untuk diberikan pinjaman apabila dilihat dari sudut pandang bank konvensional. Jadi semestinya bank syariah tidak berperilaku sama dengan bank konvensional, melihat tujuan dari eksistensi bank syariah yang telah ditetapkan BI, maupun diharapkan dari teori ekonomi syariah jelas berbeda bila dibandingkan bank konvensional.

Kecenderungan bank syariah cenderung berperilaku seperti bank konvensional dalam beberapa hal tersebut memang tidak lepas dari pengaruh factor-faktor internal maupun eksternal bank syariah, sebagai berikut:

**Faktor Internal:**

**1) Masih kurangnya sumber daya manusia yang benar-benar memiliki kapabilitas di bidang syariah.**

Hal ini menyebabkan terjadinya misinterpretasi atau kesalahpahaman antara nilai, tujuan dan konsep dengan praktek yang terjadi dalam perbankan syariah. Hal ini wajar saja terjadi karena memang sumber daya yang bekerja di perbankan syariah saat ini masih berasal dari mantan karyawan bank konvensional atau tidak memiliki latar belakang pendidikan yang memadai untuk dapat membawa nilai dan tujuan yang mendasar dari kehadiran perbankan syariah sebagai bagian dari lembaga keuangan bank yang muncul dari sistem ekonomi syariah. Menurut Heri sudarsono (2008), sebagian besar sumber daya manusia di perbankan syariah – terutama bank konvensional yang membuka *Islamic windows*- berlatar belakang disiplin ilmu ekonomi konvensional. Menurutnya, keadaan ini mengakibatkan akselerasi hukum Islam dalam praktek perbankan kurang cepat dapat diakomodasikan dalam sistem perbankan, sehingga kemampuan pengembangan bank syariah menjadi lambat.

**2) Pimpinan bank, *stockholder* dan *stakeholder* bersikap *risk aversion* dalam mengambil keputusan-keputusan bisnis bank syariah.**

Islam memiliki prinsip “al ghorm bi ghonm” (*no return without risk*) dan “al kharaj bi dhaman” (*no pain no gain*). Tidak boleh mengambil keuntungan tanpa resiko, dan tidak boleh mendapatkan hasil tanpa ada yang dikorbankan. Melalui prinsip inilah Islam mendorong umatnya untuk berani mengambil resiko dalam kehidupan selama itu dilakukan demi manfaat/maslahah, termasuk dalam berbisnis. Apabila prinsip ini dipraktekkan dalam bisnis, maka setiap transaksi bisnis akan terhindar dari unsur kedzaliman dan ketidakadilan. Bunga bank diharamkan, salah satu faktornya adalah tidak memenuhi prinsip ini sehingga dikhawatirkan terjadi ketidakadilan dan kedzaliman. Di satu pihak bisa dipastikan untung, dan pihak lainnya belum tentu akan mendapat keuntungan. Disinilah kita akan merasakan keindahan dan kesempurnaan ajaran Islam. Bank syariah sebagai bank yang dioperasikan berdasarkan pada Al-Quran dan Hadits, berdasarkan nilai-nilai Islam, tentunya juga harus menyetujui dan mempraktekkan prinsip ini. pabila tidak, maka bisa dikatakan bank syariah tidak berjalan sesuai dengan salah satu prinsip syariah Islam dalam bermuamalah tersebut. Dan mungkin saja dapat dikatakan berperilaku sama seperti bank konvensional dengan instrument bunga banknya, yang mungkin saja ada pihak yang terdzalimi bila bank syariah tidak mempraktekkan kedua prinsip tersebut dalam menjalankan bisnisnya. Ini bukan berarti bank syariah menjadi tidak *prudent*. Bank syariah tetap harus berhati-hati, namun bukan menolak adanya resiko usaha dengan meminimalisir porsi produk *profit and loss sharing*-nya, dan meningkatkan porsi produk-produk yang memberikan *fix income* dan *fee based income* yang memiliki sedikit resiko.

#### **Faktor eksternal:**

##### **1) Terpisahnya pengetahuan perbankan syariah dengan ilmu ekonomi syariah**

Dalam ilmu ekonomi syariah, perbankan syariah hanyalah merupakan sub topic dari ‘Lembaga Keuangan Syariah’. Beberapa sub topic lain adalah pegadaian syariah, bank perkreditan rakyat syariah, asuransi syariah, pasar modal syariah, dsb. Ilmu ekonomi syariah secara menyeluruh, akan memiliki satu tujuan, yaitu tercapainya falah (kesuksesan dunia dan kesuksesan akhirat) dengan jalan mencari maslahat yang optimum dan menghindari mudharat/mafsadah dalam menjalani aktivitas kehidupan, terutama di bidang muammalah. Untuk mencapai itu, maka ilmu ekonomi syariah selalu menghindari hal-hal yang dapat menimbulkan ketidak-adilan, ketidakmerataan, kedzaliman, kemaksiatan dan kemungkaran, Semua ini diupayakan agar tercipta masyarakat Islami yang sejahtera. Apabila



praktisi perbankan saat ini hanya memahami ‘perbankan syariah’ saja sebagai lembaga bisnis, yang terpisah dari *values* yang dimiliki ilmu ekonomi syariah, maka kemungkinan terjadinya penyimpangan perilaku bank syariah dari nilai dan tujuan eksistensi bank syariah akan cukup besar. Hal ini dikarenakan bank syariah itu sendiri muncul dengan sistem yang bersumber dari nilai-nilai ilmu ekonomi syariah.

## **2) Persaingan dengan bank konvensional**

*Market share* bank syariah di Indonesia saat ini, relatif masih kecil, masih 1,6 % dari total asset bank secara nasional (Data BI Februari 2007). Menurut Siti Fajriyah, salah seorang Deputy Gubernur Bank Indonesia, jumlah nasabah Bank syariah saat ini, baru sekitar 2 juta orang. Padahal jumlah umat Islam potensial untuk menjadi customer bank syariah lebih dari 100 juta orang. Hal ini mungkin dapat memicu perbankan syariah untuk lebih giat dalam meningkatkan pasarnya. Namun hal ini dapat juga menyebabkan bank syariah menjadi ‘terburu-buru’ dalam mengambil keputusan-keputusan operasional bisnisnya, mana yang menguntungkan bank akan disetujui dan sebaliknya, agar bank dan nasabah penabung/deposan mendapatkan imbalan yang besar. Jika nasabah penabung mendapat imbalan yang besar maka masyarakat umum, terlebih masyarakat yang *profit oriented*, akan tertarik untuk menjadi nasabah bank syariah. Tidak menjadi masalah apabila bank syariah mendapatkan pemasukan yang rata dari berbagai produk yang dimilikinya. Namun bila ternyata bank syariah lebih memilih meningkatkan keuntungannya melalui produk yang memberikan *fix income* daripada melalui produk yang mengandung resiko dan ketidakpastian (seperti mudharabah dan musyarakah), maka disinilah penyimpangan yang dilakukan bank syariah terhadap nilai dan tujuan eksistensi bank syariah itu sendiri.

## **3) Kurangnya akademisi dalam bidang perbankan syariah.**

Hal ini diakibatkan lingkungan akademisi lebih memperkenalkan kajian-kajian perbankan yang berbasis pada instrument konvensional. Kondisi ini lebih disebabkan lingkungan pendidikan kita lebih familiar dengan literature-literatur ekonomi konvensional disbanding literature ekonomi Islam/syariah (Heri Sudarsono:2008). Secara langsung ataupun tidak, kajian-kajian ilmiah mengenai eksistensi bank syariah dan instrument-instrumen syariah kurang mendapat perhatian. Bila hal ini tidak segera menjadi perhatian, maka keberadaan bank syariah seolah tidak mendapatkan dukungan dan legitimasi secara ilmiah dari masyarakat.

**4) Pemahaman masyarakat yang ingin mendapatkan imbalan yang besar dan imbalan yang *fix* seperti yang mereka dapatkan di bank konvensional.**

Masyarakat saat ini belum memahami secara menyeluruh tentang hal-hal yang terkait dengan bank syariah seperti peran, tujuan, fungsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bank syariah. Kebanyakan dari masyarakat hanya mengetahui secara sederhana tentang bank syariah. Contohnya seperti: bank syariah adalah bank-nya orang Islam, bank syariah adalah bank yang menggunakan sistem bagi hasil, bank syariah adalah bank yang tidak memakai bunga, bank syariah adalah bank yang menguntungkan untuk pinjam dana usaha, dsb. Pengetahuan yang begitu sederhananya sehingga kita belum bisa mengatakan bahwa masyarakat telah memahami bank syariah. Jika masyarakat belum paham akan bank syariah, maka jangan disalahkan apabila masyarakat berekspektasi secara bebas tentang bank syariah. Juga jangan salahkan apabila sebagian besar masyarakat masih suka dan secara reflek membandingkan bank syariah dengan bank konvensional secara *apple to apple*, secara sama persis, padahal kedua jenis bank tersebut sangat tidak bisa diperbandingkan melihat perbedaan prinsip operasional, nilai, cara pandang, tujuan, dan usia yang benar-benar berbeda. Sebagian besar masyarakat saat ini masih beranggapan bila menabung di bank akan mendapat keuntungan yang tetap berdasarkan persentase tertentu pada jumlah nominal tabungan dan periode tertentu. Hal ini dapat menyebabkan adanya usaha bank syariah untuk berusaha memenuhi anggapan sebagian besar masyarakat tersebut dengan giat mencari pendapatan yang tetap (*fixed income*) pula. Bila hal ini terjadi maka produk yang sifatnya *uncertainty contracts* seperti mudharabah dan musyarakah akan menjadi produk yang dianggap tidak mampu memenuhi ekspektasi masyarakat karena produk tersebut menghasilkan pendapatan yang tidak pasti bagi bank dan bagi penabung secara tidak langsung. Hal inilah yang potensial menyebabkan bank syariah akan meningkatkan produk-produk yang memberikan pendapatan tetap (seperti murabahah) dan perlahan mengabaikan *profit and loss sharing system*-nya, dan bila ini terjadi maka dapat dikatakan bank syariah menyimpang dari nilai dan tujuan eksistensinya.

**5. Analisis Turbulensi Lingkungan**

Menurut Igor Ansoff dan Edward J. Mc. Donnel, kinerja potensial dikatakan optimal apabila tiga kondisi berikut ini terpenuhi :

**a. Agresivitas strategi dari perilaku bisnis perusahaan harus sesuai dengan turbulensi lingkungannya**

Agresivitas dicirikan oleh tingkat *discountinuity* dan dimensi waktu respons perusahaan. Tingkat *discountinuity* berkisar dari tanpa perubahan ke perubahan inkremental, lalu ke perubahan *discountinuity* yang dapat dideteksi sampai pada perubahan kreatif yang sulit dideteksi.

Dimensi waktu respons perusahaan adalah ketepatan waktu pengenalan produk baru relatif terhadap produk sejenis yang muncul di pasaran. Ketepatan waktu berkisar dari reaktif ke antisipatif, lalu ke inovatif sampai ke kreatif.

Turbulensi lingkungan merupakan suatu kumpulan ukuran dari suatu keterubahan (*changeability*) dan keterdugaan (*Predictability*) atas lingkungan perusahaan.

*Changeability* terdiri atas kompleksitas lingkungan dan kebaruan relatif dari tantangan berlanjut yang dihadapi perusahaan dalam lingkungannya.

*Predictability* terdiri atas kecepatan perubahan, yaitu rasio kecepatan di mana tantangan berganti dalam lingkungan dengan kecepatan respons perusahaan dan kejelasan masa depan, di mana ketetapan dan kesesuaian informasi tentang masa depan berperan penting.

**b. Daya tanggap perusahaan harus sesuai dengan agresivitas strateginya**

Daya Tanggap perusahaan dimulai dari level 1, yaitu *custodial*, di mana daya tanggap perusahaan cenderung pasif, level 2, yaitu *production*, di mana perusahaan mengutamakan orientasi pada produksi, level 3, yaitu *marketing*, di mana perusahaan berorientasi ke pasar, level 4 dikatakan *strategic*, di mana perusahaan dimotivasi oleh lingkungan yang lebih luas, dan level 5, yaitu *flexible*, yaitu perusahaan yang kreatif, yang menghasilkan perubahan yang orisinal.

**c. Komponen kemampuan perusahaan harus saling mendukung satu dengan lainnya**

Kemampuan perusahaan merupakan suatu kemampuan untuk menerapkan sikap yang akan mengoptimalkan pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Komponen-komponen perusahaan tersebut dilihat dari beberapa sisi, yaitu iklim (Kemauan untuk merespons), kompetensi (kesanggupan untuk merespons) dan kapasitas (jumlah yang dapat direspons)

Mendiagnosis strategi perusahaan hendaknya mengikuti prosedur yang digariskan. Prosedur tersebut adalah seperti dibawah ini.

- 1) Membagi lingkungan perusahaan menjadi beberapa area bisnis yang berbeda yang memiliki tingkat turbulensi yang berbeda pula.

- 2) Tentukan rentang waktu untuk diagnosis turbulensi.
- 3) Menentukan tingkat turbulensi untuk tiap area bisnis untuk masa datang.
- 4) Mengulang prosedur nomor (c) diatas untuk menentukan tingkat turbulensi saat ini.
- 5) Menentukan agresivitas dan daya respons perusahaan untuk keberhasilan di masa depan.
- 6) Menentukan agresivitas dan daya respons perusahaan saat ini.
- 7) Membuat profil agresivitas dan daya respons perusahaan saat ini dan masa yang akan datang.

#### **6. Rekayasa Ulang (*Re-engineering*)**

Menurut Warren Bennis dan Michael Mische, **Rekayasa Ulang** didefinisikan sebagai suatu penataan ulang perusahaan secara radikal dengan menantang atau mempertanyakan doktrin, praktek dan aktivitas yang ada, lalu secara inovatif menyebarkan kembali modal dan sumber daya manusianya ke dalam proses lintas fungsi. Penataan ulang ini dimaksudkan untuk mengoptimalkan : posisi bersaing perusahaan, nilai perusahaan bagi para pemegang saham, dan kontribusi perusahaan pada masyarakat. Menata ulang perusahaan tidaklah mudah. Penataan ulang berusaha mentransormasikan seluruh orientasi dan arah organisasi secara permanen. Hampir semua segi dalam perusahaan didefinisikan ulang. Prosedur kerja harus diperiksa ulang apabila perlu dengan desain yang baru. Penggunaan teknologi harus diubah ke teknologi yang memungkinkan proses baru yang bersifat lintas-fungsi dengan struktur yang lebih datar. Berbagai system baru harus diciptakan untuk mendukung personel dalam membuat keputusan yang cepat. Demikian pula halnya dalam hal penilaian kinerja.

Beberapa contoh aktivitas yang mencirikan rekayasa ulang antara lain adalah inovasi, pemahaman mengenai harapan dan keluhan pelanggan, proses belajar yang terus menerus, penciptaan ide-ide yang cemerlang, merancang paradigm baru, usaha untuk mengungguli pesaing, dan meningkatkan kualitas lingkungan.

Tujuan utama pelaksanaan rekayasa ulang adalah untuk :

- Peningkatan produktifitas
- Pengoptimalan hasil yang luar biasa
- Pengkonsolidasian fungsi-fungsi
- Pengurangan kegiatan yang tidak perlu

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian tentang Analisis Turbulensi Lingkungan pada Kondisi Terkini Perilaku Perbankan Syariah di Indonesia ini termasuk jenis penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif karena berusaha menghasilkan suatu profil turbulensi (hal-hal yang sulit dikendalikan yang bersifat mengacaukan ) lingkungan perbankan Syariah yang dinyatakan dalam nilai dimana semua responden akan

diminta penilaiannya atau pandangannya atas apa yang terjadi di dalam lingkungan usahanya.

## **2. Lokasi dan Waktu Penelitian.**

Penelitian dilakukan di kota Bogor dan sekitarnya . Adapun dasar pertimbangan pemilihan lokasi penelitian tersebut adalah :

1. Berpotensi untuk diteliti karena Kota Bogor banyak terdapat bank dan lembaga keuangan yang berbasis Syariah .
2. Untuk menghasilkan penelitian yang akurat dibutuhkan data-data yang lengkap dan benar. Dengan adanya dukungan dan respon positif di kota Bogor diharapkan dapat diperoleh data yang representatif.

Waktu pelaksanaan penelitian dilaksanakan pada Maret 2012 sampai dengan 30 April 2012.

## **3. Sampel Penelitian**

Ini adalah penelitian eksplorasi di alam dengan menggunakan penelitian kualitatif sample bola salju (*snow ball sampling*) yang digunakan untuk mencari informan (sumber informasi). Informan ditetapkan berdasarkan :

1. *Setting* yaitu lokasi penelitian yaitu Bank-bank Syariah yang terdapat di kota Bogor berkaitan dengan berlangsungnya penelitian.
2. Pelaku yaitu Pengelola di Bank-bank Syariah mulai dari level Manajemen paling bawah sampai Level Manajemen yang teratas setingkat Branch Manager sampai Direksi yang berada di wilayah Bogor dan sekitarnya.
3. Proses yang berkaitan dengan kegiatan fasilitas pembiayaan syariah dan pemberdayaan ekonomi masyarakat di kota Bogor.

## **4. Metode Pengumpulan Data**

### **a. Sumber Data :**

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti dari objek penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dan dikumpulkan langsung dari lokasi penelitian melalui observasi, interview dan kuesioner.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh pihak lain dan telah tersedia pada saat penelitian dilakukan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumentasi resmi Laporan keuangan Bank-bank Syariah periode 31 Desember 2010.

### **b. Teknik pengumpulan Data :**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

- a. Studi Pustaka, dimaksudkan untuk mendapatkan kajian dasar teoritik yang relevan dengan masalah yang diteliti.
- b. Kuesioner, pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui persepsi responden.
- c. Wawancara, pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan narasumber agar mendapatkan informasi yang tidak terakomodasi dari kuesioner.
- d. Teknik dokumentasi dari dokumen yang berkaitan dan diperlukan dalam penelitian ini.

## 5. Definisi Operasional

Sebelum melangkah lebih lanjut, perlu didefinisikan terlebih dahulu mengenai beberapa definisi operasional yang akan digunakan dalam penelitian ini.

### a. Analisis Turbulensi Lingkungan

Variabel dan deskriptor untuk mengkaji turbulensi lingkungan sebagai berikut :

**Tabel 1. Analisis Turbulensi Lingkungan**

Analisis Turbulensi Lingkungan		
Perubahan ( <i>changeability</i> )	Perkiraan ( <i>Predictability</i> )	Atribut Lainnya
Kompleksitas lingkungan Kebaruan Relatif	Kecepatan Perubahan Kejelasan Masa Depan	Diferensiasi Strategi Pemasaran Frekuensi Strategi Pemasaran Baru Tekanan oleh Pelanggan Permintaan dan Kapasitas Industri Tekanan oleh Pemerintah Tekanan oleh Environmentalis Diferensiasi Produk Frekuensi Produk Baru <i>Product Life cycle (PLC)</i> Tingkat Perubahan Teknologi (TPT) <i>Diversity of Competing Technology (DCT)</i> Faktor Kesuksesan Pemasaran Faktor Kesuksesan Inovasi

Skala hitungan 1 sampai 5 dengan *interpretasi* sebagai berikut :

- Skor 1 : **Repetitif (*Repetitive*)** : Lingkungan yang dihadapi Perbankan Syariah cenderung berulang-ulang dan monoton.

- Skor 2 : **Pemekaran (*Expanding*)** : Lingkungan yang dihadapi Perbankan syariah memiliki dinamika dengan karakteristik pemekaran .
- Skor 3 : **Perubahan (*Changing*)** : Lingkungan yang dihadapi Perbankan syariah memiliki dinamika yang lebih luas lagi dengan adanya perubahan yang terjadi.
- Skor 4 : **Ketidaksinambungan (*Discontinuous*)** : Lingkungan yang dihadapi Perbankan Syariah memiliki dinamika yang tiba-tiba dan terputus-putus.
- Skor 5 : **Kejutan-kejutan (*Surprising*)** : Lingkungan yang dihadapi perusahaan sudah masuk pada tahapan yang mampu membuat kejutan-kejutan.

**b. Analisis Agresivitas Strategik**

Variabel-variabel yang dipakai :

- Tingkat ketidakteraturan pemasaran dan produk baru.
- Ketepatan waktu memperkenalkan produk baru di pasar.

Skala hitungan 1 sampai 5 dengan interpretasi sebagai berikut :

- Skor 1 : **Stabil (*Stable*)**
- Skor 2 : **Reaktif (*Reactive*)** : Lingkungan berubah meningkat secara perlahan.
- Skor 3 : **Antisipatif (*Anticipatory*)** : Manajemen berupaya mengantisipasi perubahan.
- Skor 4 : **Wirausaha (*Entrepreneurial*)** : Manajemen lebih dinamis dan lebih bersifat wirausaha.
- Skor 5 : **Kreatif (*Creative*)** : Aktifitas gerakan strategis manajemen pada kreativitas.

**c. Analisis Profil Kemampuan Respons Perbankan Syariah**

Deskriptor dari tiap variabel dikutip dari Ansoff and Edward , sebagai berikut :

**Tabel 2. Analisis Profil Kemampuan Respons Perbankan Syariah**

Analisis Profil Kemampuan Respons Perbankan Syariah			
Profil Manajer	Profil Iklim Manajemen	Profil Kompetensi Manajemen	Kapasitas Manajemen
1.Mental 2.Orientasi eksternal	1.sikap pada perusahaan	1.Kecakapan pemecahan masalah	1. Lini Perusahaan 2. Staf Perusahaan

Analisis Profil Kemampuan Respons Perbankan Syariah			
Profil Manajer	Profil Iklim Manajemen	Profil Kompetensi Manajemen	Kapasitas Manajemen
VS internal 3. Orientasi waktu 4. Model sukses 5. <i>Risk propensity</i> 6. Kemampuan manajemen umum 7. Gaya kepemimpinan 8. Pemecahan masalah 9. Pengetahuan 10. Kecakapan memimpin	2. <i>risk Propensity</i> 3. Perspektif waktu 4. <i>Action Perspective</i> 5. <i>Change Trigger</i> 6. Inisiatif 7. Struktur tenaga <i>Congenial</i> 8. Model sukses	2. Proses pemecahan masalah 3. Sistem manajemen 4. Sistem informasi 5. Struktur organisasi 6. <i>Rewards</i> dan <i>Incentives</i> 7. Definisi tugas 8. Teknologi 9. Kultur fungsional <i>Congenial</i>	3. Kontribusi fungsional pada Strategi

Skala hitungan 1 sampai 5 dengan interpretasi sebagai berikut :

- Skor 1 : **Menjaga Kebiasaan (*Custodial*)** : kemampuan daya tanggap/respons manajemen masih berada pada situasi menjaga kebiasaan /tradisi (*Custodial*) yang cenderung pasif.
- Skor 2 : **Produksi (*Production*)** : kemampuan daya tanggap/respons manajemen berorientasi pada konsep produksi.
- Skor 3 : **Pemasaran (*Marketing*)** : manajemen usaha memiliki orientasi ke pasar atau dimotivasi oleh pasar.
- Skor 4 : **Strategis (*Strategic*)** : manajemen telah dimotivasi oleh lingkungan dan memiliki kecenderungan mencari perubahan-perubahan baru.
- Skor 5 : **Fleksibel (*Flexible*)** : manajemen berupaya menciptakan lingkungan yang menunjang dan menghasilkan perubahan baru (orisinal). Kreativitas menjadi fokus utama.

#### d. Analisis Kesenjangan Strategi

Setelah ketiga komponen profil kinerja potensial dihitung , dilanjutkan prosesnya hingga ke analisis rata-rata ini.

### 6. Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi hanya pada :

1. Data yang dikumpulkan terbatas hanya dari angket yang dikumpulkan berupa kuesioner yang dibagikan secara random.
2. Wawancara yang dilakukan sejauh ini kurang mendalam dan kurang intensif kepada semua responden yang terpilih, karena waktu dan anggaran yang terbatas.



Jika wawancara dilakukan secara sempurna mungkin akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang Analisis Turbulensi Lingkungan pada Kondisi terkini Perilaku Perbankan Syariah di Indonesia. Karena topiknya yang sangat terbatas pada penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga tinjauan pustaka penelitian ini sangat terbatas, sehingga tidak ada hipotesis yang dapat dikembangkan dan tidak ada uji statistik canggih yang dapat dilakukan.

#### IV. ANALISA DATA

Pada bagian ini disajikan analisa data dan temuan dari penelitian. Penelitian ini menggunakan Analisis Turbulensi Lingkungan dari Ansoff dan Edwards. Pertama, bagian ini menyajikan hasil dari data sekunder dan kemudian menyajikan nilai tanggapan dari hasil survey kuesioner. Kemudian gambaran dari profil responden dan hasil dari analisis Turbulensi Lingkungan. Terakhir, adalah berupa hasil penelitian dari Analisis Turbulensi Lingkungan pada Kondisi Terkini Perbankan syariah di Indonesia.

##### 1. Tingkat penilaian responden

100 lembar kuesioner telah disebar ke 10 bank-bank Syariah di Bogor, dimana setiap bank menerima 10 lembar kuesioner. Dari 100 lembar kuesioner yang berhasil kembali dikumpulkan sebanyak 80 lembar dengan 8 bank dan lembaga keuangan yang bersedia menerima dan mengembalikan kuesioner, ini berarti tingkat penilaian responden mencapai 80 persen.

##### Tabel 3 menunjukkan informasi demografis tentang responden.

Di tunjukkan pada tabel 2 bahwa 59,3% adalah responden pria dan responden wanita sebanyak 40,7%. Sebagian besar responden berada dikelompok usia 31-41 tahun yaitu 51,7%. Sementara itu, 95% responden adalah beragama Islam dan hanya 5% saja responden non Islam. Dan mereka semua berpendidikan sangat baik, sebagian besar dari mereka Diploma dan Sarjana keatas yaitu sebesar 76,6%. Sebagian besar dari mereka telah memiliki pengalaman lebih dari 5 tahun dengan posisi jabatan mulai dari middle management sampai Top management di Perbankan Syariah yaitu sebesar 84 %.

**Tabel 3. Profil Responden**

Item	Atribut	Persentase
Jenis kelamin	Pria	59,3
	Wanita	40,7
Usia	Dibawah 20 tahun	-
	20 – 30 tahun	23,3

Item	Atribut	Persentase
	31 – 40 tahun	51,7
	41 – 50 tahun	15
	Diatas 50 tahun	10
Agama	Muslim	95
	Non Muslim	5
Tingkat Pendidikan	Sekolah Menengah	11
	Diploma (D1-D4)	12
	Strata 1	49
	Profesional	10
	S2 – S3	18
Pekerjaan	Top Management	13
	Middle Management	42
	Lower Management	42
	Lainnya	3
Pengalaman Kerja	Kurang dari 1 tahun	19
	1 – 3 tahun	29
	3 – 5 tahun	12
	Diatas 5 tahun	40

## 2. Analisis Turbulensi Lingkungan :

Analisis ini akan menghasilkan suatu profil turbulensi (hal-hal yang sulit dikendalikan yang bersifat mengacaukan) lingkungan perbankan Syariah yang dinyatakan dalam nilai dimana semua responden diminta penilaiannya atau pandangannya atas apa yang terjadi didalam lingkungan usahanya . Data yang berasal dari 8 Bank dan lembaga keuangan Syariah yang terdapat di Kota Bogor dengan jumlah responden 80 orang , dengan skala 1 sampai 5 diperoleh hitungan sebagai berikut :

**Tabel 4. Perhitungan Profil Turbulensi Lingkungan**

Profil Turbulensi Lingkungan		Nilai yang diperoleh dari Data Responden								Rata-rata (80 org)
No.	Variabel	Bank BTN Syariah	Bank Syariah Mandiri	Bank Muamalat	BPRS As-Salam	Bank BNI Syariah	Bank Jabar Syariah	Bank Mega Syariah	Bank Permata Syariah	
<b>A.</b>	<b>Perubahan (Changeability)</b>									
1.	Kompleksitas Lingkungan	10	10	15	10	15	10	10	10	1,3
2.	Kebaruan Relatif	25	40	25	25	35	30	30	40	3,13
	<b>Rata-rata</b>	17,5	25	20	17,5	25	20	20	25	2,13
<b>B.</b>	<b>Perkiraan (Predictability)</b>									
1.	Kecepatan perubahan	30	30	30	30	30	30	30	30	3,0
2.	Kejelasan Masa depan	30	50	40	30	30	30	35	40	3,56
	<b>Rata-rata</b>	30	40	35	30	30	30	32,5	35	3,28

Profil Turbulensi Lingkungan		Nilai yang diperoleh dari Data Responden								Rata-rata (80 org)
No.	Variabel	Bank BTN Syariah	Bank Syariah Mandiri	Bank Muamalat	BPRS As-Salam	Bank BNI Syariah	Bank Jabar Syariah	Bank Mega Syariah	Bank Permata Syariah	
C.	Atribut Lainnya									
1.	Diferensiasi Strategi Pemasaran	20	20	20	20	25	20	20	30	2,19
2.	Frekuensi Strategi pemasaran Baru	20	20	20	20	20	20	20	30	2,13
3.	Tekanan oleh Pelanggan	20	30	20	25	20	20	20	20	2,19
4.	Permintaan dan kapasitas Industri	20	20	25	20	20	20	20	20	2,06
5.	Tekanan oleh Pemerintah	20	20	20	20	20	20	20	20	2,00
6.	Tekanan oleh Environmentalis	20	20	20	20	20	20	20	20	2,00
7.	Diferensiasi Produk	15	50	50	15	20	20	15	20	1,81
8.	Frekuensi Produk Baru	20	20	20	30	25	20	20	20	2,19
9.	<i>Product Life Cycle (PLC)</i>	15	50	50	25	20	20	25	20	2,06
10.	Tingkat Perubahan Teknologi (TPT)	15	50	15	20	20	20	25	20	1,94
11.	<i>Diversity of competing Technology (DTC)</i>	20	20	20	20	20	20	20	20	2,00
12.	Faktor Kesuksesan pemasaran	20	30	20	25	20	30	30	20	2,44
13.	Faktor kesuksesan inovasi	10	15	20	30	15	10	20	25	1,81
	<b>Rata-rata</b>	16,9	3,84	24,61	23,07	20,38	20	21,15	21,92	2,06
	<b>Nilai Profil Turbulensi/organ</b>	2,22	2,76	2,5	2,5	2,53	2,41	2,54	2,74	<b>2,53</b>

### 3. Analisis Agresivitas Strategik :

Penelitian ini akan menghasilkan suatu profil penilaian mengenai agresivitas strategi perbankan syariah. Responden diambil dari dalam perusahaan , kedua variabel dijabarkan menjadi deskriptor-deskriptor untuk menampung datanya. Perhitungan untuk mencari nilai profil agresivitas

strategik perbankan syariah polanya sama dengan menghitung analisis turbulensi lingkungan diatas.

**Tabel 5. Perhitungan Profil Agresivitas Strategik**

Profil Agresivitas Strategik		Nilai yang diperoleh dari Data Responden								Rata-rata (80 org)
No.	Variabel	Bank BTN Syariah	Bank Syariah Mandiri	Bank Muamalat	BPRS As-Salaam	Bank BNI Syariah	Bank Jabar Syariah	Bank Mega Syariah	Bank Permata Syariah	
1.	Tingkat Ketidakteraturan pemasaran dan produk baru	40	40	45	40	45	40	40	40	4,13
2.	Ketepatan waktu memperkenalkan produk baru di pasar	45	40	45	45	45	40	35	45	4,25
	<b>Rata-rata</b>	42,5	40	45	42,5	45	40	37,5	42,5	<b>4,19</b>

#### 4. Analisis Profil Kemampuan Respons Perusahaan :

Penelitian ini menghasilkan suatu profil , yang dinyatakan dalam nilai, mengenai kemampuan respons perbankan syariah . Responden diambil dari dalam perbankan syariah sendiri yang dikutip dari Ansoff dan Edward .

**Tabel 6. Analisis Profil Kemampuan Respons Perusahaan**

Profil Kemampuan Respons Perusahaan		Nilai yang diperoleh dari Data Responden								Rata-rata (80 org)
No.	Variabel	Bank BTN Syariah	Bank Syariah Mandiri	Bank Muamalat	BPRS As-Salaam	Bank BNI Syariah	Bank Jabar Syariah	Bank Mega Syariah	Bank Permata Syariah	
<b>A.</b>	<b>Profil Manajer</b>									
1.	Mental	40	40	45	40	45	40	40	46	4,2
2.	Orientasi eksternal vs Internal	32	32	32	32	32	32	32	32	3,2
3.	Orientasi waktu	54	54	54	54	54	54	54	54	5,4
4.	Model sukses	50	50	50	50	50	50	50	50	5
5.	<i>Risk Propensity</i>	36	36	36	36	36	36	36	36	3,6
6.	Kemampuan manajemen umum	44	44	44	44	44	44	44	44	4,4
7.	Gaya	60	60	60	60	60	60	60	60	6

Profil Kemampuan Respons Perusahaan		Nilai yang diperoleh dari Data Responden								Rata-rata (80 org)
No.	Variabel	Bank BTN Syariah	Bank Syariah Mandiri	Bank Muamalat	BPRS As-Salaam	Bank BNI Syariah	Bank Jabar Syariah	Bank Mega Syariah	Bank Permatas Syariah	
	kepimpinan									
8.	Pemecahan Masalah	40	40	40	40	40	40	40	40	4
9.	Pengetahuan	20	20	20	20	20	20	20	20	2
10.	Kecakapan memimpin	42	42	42	42	42	42	42	42	4,2
	<b>Rata-rata</b>	42	42	42	42	42	42	42	42	4,2
<b>B.</b>	<b>Profil Iklim Manajemen</b>									
1.	Sikap pada perubahan	34	35	35	34	34	34	34	34	3,43
2.	<i>Risk Propensity</i>	34	35	35	34	34	34	34	34	3,43
3.	Perspektif waktu	34	35	35	34	34	34	34	34	3,43
4.	<i>Action Perspective</i>	34	35	35	34	34	34	34	34	3,43
5.	<i>Change Trigger</i>	34	35	35	34	34	34	34	34	3,43
6.	Inisiatif	34	35	35	34	34	34	34	34	3,43
7.	Struktur tenaga Congenial	34	35	35	34	34	34	34	34	3,43
8.	Model sukses	34	35	35	34	34	34	34	34	3,43
	<b>Rata-rata</b>	34	35	35	34	34	34	34	34	3,43
<b>C.</b>	<b>Profil Kompetensi Manajemen</b>									
1.	Kecakapan pemecahan masalah	20	20	20	20	25	20	20	30	2,19
2.	Proses pemecahan masalah	20	20	20	20	20	20	20	30	2,13
3.	Sistem manajemen	20	30	20	25	20	20	20	20	2,19
4.	Sistem informasi	20	20	25	20	20	20	20	20	2,06
5.	Struktur organisasi	20	20	20	20	20	20	20	20	2,00
6.	<i>Rewards dan Incentives</i>	20	20	20	20	20	20	20	20	2,00
7.	Definisi tugas	35	50	50	35	40	20	36	20	3,58
8.	Teknologi	20	20	20	30	25	20	20	20	2,19
9.	Kultur fungsional Congenial	15	50	50	25	20	20	25	20	2,06
	<b>Rata-rata</b>	21,11	27,78	27,22	20,55	23,33	20	22,33	20	3,84

Profil Kemampuan Respons Perusahaan		Nilai yang diperoleh dari Data Responden								Rata-rata (80 org)
No.	Variabel	Bank BTN Syariah	Bank Syariah Mandiri	Bank Muamalat	BPRS As-Salaam	Bank BNI Syariah	Bank Jabar Syariah	Bank Mega Syariah	Bank Permata Syariah	
D.	Kapasitas Manajemen									
1.	Lini Perusahaan	20	20	20	20	20	20	20	20	2,00
2.	Staf Perusahaan	20	14	15	10	20	20	20	20	1,67
3.	Kontribusi Fungsional pada Strategi	10	15	20	30	15	10	20	25	1,81
	<b>Rata-rata</b>	16,67	16,33	18,33	20	18,33	16,67	20	21,67	1,31
	<b>Nilai Profil Kemampuan Respons Perusahaan /org</b>	2,99	3,43	3,39	2,94	2,97	3,03	2,99	2,97	<b>3,19</b>

### 5. Analisis Kesenjangan Strategi :

Setelah Ketiga komponen profil kinerja potensial perbankan Syariah dihitung , maka hasil prosesnya sebagai berikut :

**Tabel 7. Perhitungan Analisis Kesenjangan Strategi**

No.	Jenis Profil	Nilai profil
1.	ProfilTurbulensi Lingkungan	2,53
2.	Profil Agresivitas Strategik	4,19 - 2,53 = 1,66
3.	Profil Kemampuan respons Manajemen	3,19 - 2,53 = 0,66
	<b>Hasil Hitung</b>	3,69 - 2,53 = 1,16

- Turbulensi lingkungan terhadap perbankan syariah relatif belum tinggi nilainya yaitu sebesar 2,53 karena nilai maksimalnya adalah 5. Rata-rata profil turbulensi lingkungan perbankan berada diantara situasi *expanding* dan *changing*. Perbankan syariah menghadapi suatu lingkungan yang dinamis diantara terjadi perkembangan (*expansion*) dan terus menerus berubah.
- Agresivitas strategik sebesar 1,66 memiliki kesenjangan yang tinggi (menurut Ansoff kesenjangan yang ideal adalah  $< 1$  untuk memiliki potensi perolehan laba (ROE –Return on Equity) ). Manajemen perbankan syariah mendapat nilai diantara pasif (*stable*) dan reaktif (*reactive*) setelah terjadi suatu peristiwa. Dimana produk/jasa tidak diubah kecuali mendapat

tekanan yang mengancam kehidupan usaha dan perbankan syariah akan sukses jika mengubah produknya hanya untuk menanggapi pergerakan pesaing.

- c. Kemampuan respons manajemen terhadap turbulensi lingkungan dinilai sudah baik dengan nilai kurang dari 1 yaitu 0,66 (batas ideal adalah  $< 1$ ). Kemampuan daya tanggap manajemen perbankan syariah masih dalam keinginan menjaga atau mempertahankan kebiasaan/tradisi (*custodial*) yang cenderung pasif. Dalam menjalankan usaha, manajemen selalu melihat contoh yang sudah ada di masa lalu (*precedent driven*). Selain itu, manajemen juga bersikap menolak perubahan, mencari stabilitas, serta bekerja dalam sistem tertutup.
- d. Postur strategik perbankan syariah dengan nilai 1,16 dinilai terlalu tinggi (nilai ideal  $< 1$ ). Ini berarti perbankan syariah masih belum sesuai atau mampu menghadapi turbulensi lingkungannya, sehingga masih perlu dilakukan pembenahan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

- a. Tingkat turbulensi lingkungan perbankan syariah pada perilaku bisnisnya dalam merespon kondisi lingkungan internal dan eksternal mendapat nilai 2,53, dengan pola lingkungan yang lama perbankan syariah memiliki dinamika yang lebih luas dengan adanya perubahan yang terjadi dalam lingkungan tersebut.
- b. Agresivitas strategi dari perilaku bisnis perbankan syariah memiliki nilai yang tinggi (4,19) berada diantara *entrepreneurial* dan *creative* dimana manajemen usaha lebih bersifat wirausaha dan kreatif, namun terhadap turbulensi lingkungannya terdapat kesenjangan yang tinggi terhadap profil turbulensi yaitu hal-hal yang sulit dikendalikan yang bersifat mengacaukan lingkungan. Padahal seharusnya memiliki kesesuaian dengan turbulensi lingkungannya.
- c. Daya tanggap perbankan syariah yang harus saling mendukung satu dengan lainnya, memperoleh nilai 3,19. Penilaian kemampuan respons perbankan syariah dalam mengoptimalkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang memiliki orientasi ke pasar atau dimotivasi oleh pasar, disamping juga berupaya melakukan perubahan yang familiar disamping kecenderungan

mencari perubahan-perubahan yang baru , namun dihadapkan pada profil turbulensi lingkungannya hanya mencapai *custodial* yaitu kemampuan daya tanggap/respons manajemen pada situasi menjaga kebiasaan/tradisi.

## 2. Saran

Pembenahan internal perbankan syariah sebagai antisipasi terhadap kondisi turbulensi lingkungan di atas dapat dilakukan dengan menerapkan Rekayasa Ulang (*Re-engineering*) sebagai berikut :

- a. Peningkatan produktifitas dengan menciptakan proses-proses yang inovatif. Apabila selama ini perbankan syariah menggunakan paradigma *ruang tertutup* , dimana tugas dan tanggung jawab sifatnya vertikal , hal itu hendaknya diganti dengan suatu struktur yang sifatnya lintas-fungsi , lebih datar , dan berupa jejaring. Pemberdayaan dan lebih dekat pada pelanggan , batasan atau hambatan yang dapat menciptakan kesenjangan dan kesalahan dalam bekerja (karena mengurangi nilai , kecepatan dan kualitas proses) hendaknya dihilangkan.
- b. Pengoptimalan nilai bagi para pemegang saham dengan melakukan kegiatan-kegiatan inovatif. Pengoptimalan nilai ini perlu didahului dengan peningkatan-peningkatan lain , seperti dalam hal :
  - Peningkatan perhatian pekerja pada perusahaan, pemimpin , produk atau jasa , serta para pelanggannya.
  - Peningkatan kerjasama internal , komunikasi dan kerja kelompok.
  - Peningkatan pengetahuan pekerja tentang arah perusahaan, kondisi pasar dan kondisi persaingannya.
  - Penyesuaian antara ketrampilan dan pemberdayaan pekerja dengan tanggung jawabnya.
  - Pengukuran-pengukuran untuk evaluasi kerja yang lebih akurat.
- c. Rekayasa ulang dapat diarahkan untuk pencapaian hasil yang luar biasa untuk peningkatan produktifitas , penurunan biaya , peningkatan waktu siklus hidup produk dan penurunan biaya tak langsung.
- d. Pengkonsolidasian berbagai fungsi. Rekayasa ulang berusaha menciptakan suatu organisasi yang lebih ramping, lebih datar dan lebih mudah bergerak. Kemampuan untuk menerima inovasi, merealisasikan kebutuhan pasar, mengadopsi teknologi yang sesuai , memuaskan pelanggan , dan merealisasikan inisiatif persaingan , adalah beberapa ciri khas dari perbankan syariah yang daya tanggapnya terhadap turbulensi lingkungannya termasuk dalam kategori baik , sehingga mudah ditata ulang.



- e. Pengurangan pekerjaan yang tidak perlu . Secara konsisten mampu mendeteksi , menentukan dan melaksanakan pengurangan terhadap kegiatan-kegiatan yang dianggap sulit dikembangkan , atau meningkatkan kinerja suatu kegiatan yang masih memiliki potensi untuk dikembangkan. Dengan demikian , pengurangan atau penambahan ini , akan berdampak pada sumber daya yang tersedia . Hasil kegiatan ini hendaknya membuat organisasi perbankan syariah menjadi lebih efektif dan efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman, Abdul Rahim (2007). "Islamic Microfinance : a Missing Component in islamic Banking" *Kyoto Bulletin of Islamic Area studies*, 1-2 (2007), pp.38-53
- Abdul Rahman, Zaharuddin Hj (2006). "Management Fees in 'Qardhul hasan," *NST Business Times*, 20<sup>th</sup> Sept 2006
- Adnan, Muhammad Akhyar dan Firdaus Puriwardana (2006). "Qardhul hasan, Kasus BNI 46, Indonesia", *Jurnal Akuntansi dan auditing Indonesia (JAAI)*. Vol.10, No.2. pp.207-229.
- Antonio, M. Syafi'i, (2000). *Bank Syariah, suatu Pengenalan Umum*, Edisi Khusus, jakarta : Tazkia Institute.
- Karim, Adiwarman A., (2005) *islamic Banking , Fiqh and Financial Analysis*, 3<sup>rd</sup> edition, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rammal, H. G., Zurbruegg, R. (2007). Awareness of Islamic Banking Products Among Muslims: The Case of Australia. dalam *Journal of Financial Services Marketing*, 12(1), 65-74.
- Saeed, Abdullah. (1996). *Islamic Banking and Interest: A Study of the Prohibition of Riba and its Contemporary Interpretation*. Leiden, Netherlands: E.J.Brill.
- Subhi Y. Labib (1969), Capitalism in Medieval Islam dalam *The Journal of Economic History*, 29 (1), hlm. 79-96 [81, 83, 85, 90, 93, 96].
- Syafi'i Antonio, Muhammad (2001). *Bank Syariah, Dari Teori ke Praktik*, penyunting Dadi M.H. Basri, Farida R. Dewi, Cet. 1, Jakarta: Gema Insani Press. ISBN 979-561-688-9.
- <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2008/wp0816.pdf> Islamic Banks and Financial Stability: An Empirical Analysis, hlm. 5
- Khursid Ahmad, *Islamic Finance and Banking: The Challenge of the 21st Century*, dalam Imtiyazuddin Ahmad (ed.) *Islamic Banking and Finance: The*

Concept, The Practice and The Challenge (Plainfield: The Islamic Society of North America, 1999).

"Sharia calling ", The Economist, 12 November 2009.

[www.BankIndonesia.go.id](http://www.BankIndonesia.go.id)  
[www.Muamalatbank.com](http://www.Muamalatbank.com)  
[www.Syariahbukopin.co.id](http://www.Syariahbukopin.co.id)  
[www.bsm.co.id](http://www.bsm.co.id)  
[www.BankmegaSyariah.co.id](http://www.BankmegaSyariah.co.id)  
[www.cimbniagasyariah.co.id](http://www.cimbniagasyariah.co.id)

Yason Taufik Akbar di 21:59